

PROCEEDING
FORUM MANAJEMEN INDONESIA KE - 8
2016



Universitas Tadulako

“Managing Local Resources to Compete in the Global Market”



10 - 12 November 2016
PALU - SULAWESI TENGAH

ISBN: 978-602-8824-89-7

REVIEWER FMI-8 PALU

- Prof. Augusty Ferdinand, Ph.D. Universitas Diponegoro
- Prof. Dr. Abd. Wahid Syafar SE., M.Si. Universitas Tadulako
- Prof. Armanu Thoyib Ph.D. Universitas Brawijaya
- Prof. Dr. Djayani Nurdin SE., M.Si. Universitas Tadulako
- Dr. Irwan Adi Ekaputra. Universitas Indonesia
- Prof. Dr. Syamsul Bachri SE., M.Si. Universitas Tadulako
- Hani T. Handoko, Ph.D. Universitas Gadjah Mada
- Prof. Dr. Syahir Natsir SE., M.Si. Universitas Tadulako
- Prof. Dr. Muslimin SE., M.Si. Universitas Tadulako
- Sari Wahyuni, Ph.D. Universitas Indonesia
- Wahyuningsih, SE., M.Sc., Ph.D. Universitas Tadulako
- Harnida W. Adda, SE., MA., Ph.D. Universitas Tadulako
- Dr. Husnah, SE., M.Si. Universitas Tadulako

PANITIA PELAKSANA FMI-8 PALU

Penanggung Jawab Pengarah : Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako
1. Prof. Dr. Abd. Wahid Syafar, SE., M.Si
2. Prof. Dr. Djayani Nurdin, SE., M.Si
3. Prof. Dr. Syahir Natsir, SE., M.Si
4. Prof. Dr. Syamsul Bahri, SE., M.Si

Ketua : Wahyuningsih, SE., M.Sc., Ph.D
Wakil Ketua : Ponirin, SE., M. Bus., Ph.D
Sekretaris : Harnida W. Adda, SE., MA., Ph.D
Bendahara : Dr. Husnah, SE., M.Si

1) Divisi Seminar & Conference

Koordinator : Suryadi Hadi, SE., M.Logst.
Anggota : 1. Dr. Bakri Hasanuddin, SE., M. Si
2. Dr. Rosida P. Adam, SE., MP
3. H. Syamsul Bahri DP, SE., MM
4. H. Chalil, SE., M.Sc., DBA
5. Yobert Kornelius, SE., MS
6. Drs. E.P. Nainggolan, M.Sc., Agr.
7. Farid, SE, MM
8. Sri Wanti, SE., MM

2) Divisi Kerjasama & Dana

Koordinator : Dini, SE., M.Si.
Anggota : 1. Dr. Idris Azis, SE., M.Hum
2. Dr. Muh. Nofal, DEA.
3. Dr. Hilda Manoarfa, SE., MS
4. Dr. Saharuddin Kaseng, SE., M.Si
5. Dr. Vitayanti Fattah, SE., M.Si

3) Divisi Sekretariat

Koordinator : Dr. NP. Evvy Rosanty, SE., MM
Anggota : 1. Dr. Suardi, SE., MS
2. H. Muh. Faisal, SE., MS
3. Syamsuddin, SE., M.Si
4. Risnawati, SE., MM
5. Iin Irawati, S.Pd., M.Pd

- 4) Divisi Acara
Koordinator : Muzakir Tombolotutu, SE., M.Si
Anggota : 1. Dr. Harifuddin Thahir, SE.,MP
2. Husein H.M. Saleh, SE., MS
3. Nirwan, SE. M.Si
4. Fatlina, SE., M.Bus
5. Cici Rianty. K. Bidin, SE, M.Si
6. Soraya, SE., M.Si
- 5) Divisi Transportasi & Akomodasi (LO)
Koordinator : Dr.Muh. Yunus, SE., M.Si
Anggota : 1. Dr. Sulaeman Miru, SE.,M.Si
2. Drs. H. M Bakri, SE., MM
3. Johnny Tanamal, SE., M.Si
4. Muh. Ali Murad, SE., M.Si
5. Moh. Zelo Auriza, SE., MM
- 6) Divisi Konsumsi
Koordinator : Dr. Zakiyah Zahara, SE., MM
Anggota : 1. Rahmat Mubarak, SE., MM
2. Andi Indriani, SE., MM
3. Munawarah, SE., MM
4. Pricilya Cintya Dewi, SE., M.Si
- 7) Divisi Tour
Koordinator : Dr. Maskuri Sutomo, SE., M.Si
Anggota : 1. Dr. Elimawaty Rombe, SE., M.Si
2. Asriadi, SE., M.Sc
- 8) Divisi Pemilihan Pengurus FMI
Koordinator : Asngadi, SE., M.Si
Anggota : 1. Juliana Kadang, SE., MM
2. Darman, SE, MM
- 9) Divisi Perlengkapan (Publikasi & Dokumentasi)
Koordinator : Dr. Lina Mahardiana, SE., M.Si
Anggota : 1. Dr. Ira Nuriya Santi, SE., M.Si
2. Adfiyani, SE., M.Si, MIB
3. Benyamin Parubak, SE., MM
4. Rahman Tambaru, SE., SH
5. Wiri Wirastuti, SE., M.Si



Kata Sambutan

Seminar Nasional dan Call for Paper FMI 2016 ini merupakan penegasan atas komitmen FMI dalam memfasilitasi pertukaran ide serta kolaborasi antara akademisi dan peneliti manajemen, untuk bekerjasama mendekonstruksi tantangan-tantangan manajemen.

Pada tahun 2016 ini, seminar FMI diselenggarakan di Palu dan bertindak sebagai penyelenggara adalah Fakultas Ekonomi, Universitas Tadulako. Panitia telah menerima beragam karya ilmiah dari perwakilan universitas-universitas di seluruh Indonesia, untuk dapat dipresentasikan pada sesi Call for paper, yang terbagi pada beberapa konsentrasi riset manajemen yaitu: Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Operasional dan Manajemen Umum.

Apresiasi dan terima kasih saya sampaikan kepada Tim Panitia dari Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako yang telah mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik sehingga aktivitas Seminar Nasional dan Call for Paper FMI 2016 ini bisa berjalan dengan sukses.

Akhir kata, saya ucapkan selamat datang di acara Seminar Nasional dan Call for Paper FMI 2016 di Palu, Sulawesi Tengah. Harapan saya semoga kekompakan kita dalam mengembangkan keilmuan dan praktik manajemen akan semakin menguat di masa mendatang, sehingga bisa beradaptasi menghadapi beragam gelombang perubahan.

Salam,

Sri Gunawan, DBA.
Ketua - Pengurus Pusat
Forum Manajemen Indonesia



Kata Pengantar

Alhamdulillah, ungkapan syukur yang sebesar-besarnya kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah-Nya sehingga rangkaian kegiatan Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-8 yang terdiri dari pelaksanaan Seminar Nasional dan Konferensi dapat terselenggara dengan baik. Kegiatan ini merupakan wadah silaturahmi tahunan akademisi dan praktisi di bidang Manajemen di seluruh Indonesia. Pelaksanaan Forum Manajemen Indonesia tahun ini menjadi lebih istimewa karena dilengkapi dengan kegiatan Musyawarah Nasional (Munas) untuk pemilihan dan penetapan pengurus FMI pada periode mendatang.

Kegiatan FMI tahun ini dilaksanakan oleh Universitas Tadulako dengan mengusung tema: *Managing Local Resources to Compete in the Global Market*. Pemilihan tema ini sejalan dengan pemikiran bahwa ilmu manajemen harus dapat dimanfaatkan untuk mengelola sumber daya alam dan manusia secara efisien dan efektif. Lebih khususnya, sumber daya yang tersedia harus dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya local untuk menciptakan keunggulan bersaing di pasar global. Perpaduan ilmu dan pengalaman dalam pengelolaan sumber daya ini berdasarkan perspektif bidang ilmu manajemen yang beragam, diwujudkan melalui *sharing* data, informasi, dan hasil penelitian terkini yang terangkum dalam artikel penelitian yang dikirimkan oleh peserta. Setelah melalui proses review dan seleksi yang intensif, kami menyatakan penerimaan artikel penelitian yang dikirimkan oleh peserta dari berbagai institusi perguruan tinggi di seluruh Indonesia.

Kami menyampaikan apresiasi dan penghargaan kepada semua pihak yang telah berpartisipasi memberikan dukungan dan motivasi mulai dari awal persiapan hingga pelaksanaan kegiatan FMI ke-8. Khususnya, kami mengucapkan terimakasih kepada Bapak Sri Gunawan, DBA sebagai ketua FMI Pusat, yang telah memberikan banyak masukan dan kritikan yang sifatnya membangun dan pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu.

Semoga kegiatan ini dapat memberikan kontribusinya dalam meningkatkan kualitas SDM kalangan akademisi. Semoga interaksi ilmiah dalam forum ini meningkatkan sensitivitas kita terhadap isu-isu strategis yang berkaitan dengan pengembangan Ilmu Manajemen dan perbaikan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Salam,
Palu, November 2016
Ketua Penyelenggara

Wahyuningsih, SE, M.Sc, Ph.D

DAFTAR ISI

DAFTAR REVIEWER FMI-8 PALU	ii
PANITIA PELAKSANA FMI-8 PALU	iii
KATA SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii

BIDANG : MANAJEMEN KEUANGAN		
KEU-001	Dampak Risiko Pasar terhadap Risiko Sistemik : Upaya Memelihara Kestabilan Sistem Keuangan di Indonesia(<i>Alfiana</i>)	2
KEU-002	Inovasi Bisnis, Skema Pembiayaan Usaha, Sistem Bagi Hasil Produksi Gula Dan Produk Turunannya Bagi Usaha Tani Tebu (<i>Mohamad Dimiyati</i>)	2
KEU-003	<i>Budgeting Role In Improving Company's Competitiveness To Face Global Competition</i>(<i>Rosemarie Sutjiati</i>)	3
KEU-004	<i>Static Liquidity, Dynamic Liquidity, Serta Profitabilitas Pada Perusahaan Go Public</i> (<i>Gesti Memarista</i>)	4
KEU-005	Ketepatan Penyampaian Laporan Keuangan Perusahaan Sektor Manufaktur Di Indonesia (<i>Anita Handayani dan Rahmat Agus Santoso</i>)	4
KEU-006	Analisis Kelayakan Investasi Pada Rumah Sakit Kumala Siwi Kudus Ditinjau Dari Aspek Finansial.....(<i>Irwan Syah</i>)	5
KEU-007	Struktur Modal: Pengaruh Risiko Dan Profitabilitas.....(<i>Umi Murtini</i>)	6
KEU-008	Analisis Kinerja Reksa Dana : Perbandingan Antara Reksa Dana Pendapatan Tetap Dengan Reksa Dana Terproteksi(<i>Nurfauziah dan Sri Mulyati</i>)	6
KEU-009	Pengaruh <i>Return On Asset, Return On Equity, Net Profit Margin</i> Dan <i>Earning Per Share</i> Terhadap <i>Return Saham</i> Pada Perusahaan Manufaktur Sektor <i>Consumer Goods</i> Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (<i>Novita Darmawanti dan D. Agus Harjito</i>)	7
KEU-010	Analisis Pengaruh Risiko Sistematis, <i>Firm Size, Book-To-Market</i> Dan Likuiditas Saham Terhadap <i>Market Overreaction</i> Di Bursa Efek Indonesia (<i>Panzi Aulia Rahman dan Zaenal Arifin</i>)	7

PMS-036	Evaluasi Produk Oleh Konsumen: Peran Orientasi <i>Autotelic</i> Konsumen Dan Petunjuk <i>Haptic Nondiagnostik</i> (Masmira Kurniawati)	91
PMS-037	Perumusan Strategi Pelayanan Konsumen Untuk Lini Jasa Paket PT. Pos Indonesia Menggunakan AHP Dan QFD (Cita Shophia, dan Gancar C Premananto)	92
PMS-038	Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung <i>Share Responsible</i> Terhadap <i>Willingness To Pay Premium Price</i> Di Natasha Skin Care (Yomeitrie Hutasoit, dan Dien Mardhiyah)	92
PMS-039	Visual <i>Merchandising Cues</i> , Jenis Endorser, Dan Respon Konsumen Pada Iklan Makanan Di Media Sosial Instagram (Sony Kusumasondjaja)	93
PMS-040	Upgrading Process Pada Sektor Pariwisata Taman Narmada Lombok Barat (Sedianingsih, dan Rahmat Yuliawan)	94
PMS-041	Faktor Yang Mempengaruhi <i>Supplier Performance</i> Dan <i>Continuity Of Relationships With Suppliers</i> Di PT. Hartono Istana Teknik (HIT) (Idris)	95
PMS-042	Aksentuasi Pendekatan <i>Stereotype Content Model</i> Dalam Disiplin Ilmu Pemasaran: Dampaknya Pada <i>Political Brand</i> (Farida Indriani)	95
PMS-043	Kajian Literatur: Persepsi Konsumen Non-Muslim Terhadap Produk Makanan Berlabel Halal (Salma Fauziyyah)	96
PMS-044	Strategi Penguatan Produk Lokal Untuk Memenangkan Pasar Global (Margaretha Ardhanari)	96
PMS-045	Hedperf (<i>Higher Education Performance</i>): Pengujian Model Kualitas Layanan (<i>Service Quality</i>) Dalam Sektor Pendidikan Tinggi (Allen Kristiawan, dan Rully Arlan Tjahyadi)	97
PMS-046	Pengaruh Ekspektasi Pelanggan, Kualitas Produk Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Internet Telkomsel Di Banda Aceh..... (Yohandes Rabiqy)	98
PMS-047	Dampak Budaya Terhadap Perilaku Konsumen Pasca Pembelian Produk Pda Konsumen Di Kota Makasar (Kasnaeny K)	99
PMS-048	Dimensi Keinovasian Produk Dan Hubungannya Dengan Daya Tarik <i>Fashion Religiosentrik</i> Dan Kinerja Pemasaran (Hendar Purnama, dan Tatiek Nurhayati)	100
PMS-049	Pengaruh <i>Costumer Value</i> Terhadap <i>Image</i> Jasa Pendidikan Di Politeknik LP3i Bandung (Arfiani Yulianti Fiyul, dan Henny Utarsih)	101

tiga studi dengan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis sebagai partisipannya. Jumlah partisipan pada masing-masing studi adalah 80 mahasiswa. Dari hasil analisis yang dilakukan dapat disarankan strategi pemasaran yang sesuai bagi para pemasar.

Kata kunci: orientasi haptic, petunjuk haptic, evaluasi produk.

PMS-037	PERUMUSAN STRATEGI PELAYANAN KONSUMEN UNTUK LINI JASA PAKET PT POS INDONESIA MENGGUNAKAN AHP DAN QFD	Gancar C Premananto dan Cita Sophia Asa Magister Manajemen Universitas Airlangga
----------------	---	---

Abstrak - Penelitian terapan (applied research) ini bertujuan untuk menemukan prioritas pelayanan dalam perumusan strategi pemasaran untuk meningkatkan pelayanan konsumen, dengan tujuan untuk mengoptimalkan pendapatan Pos Indonesia padalini jasa paket. Penelitian akan dilakukan menggunakan 2 (dua) tahapan, yakni analisis faktor kunci atas customer requirement menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP), serta langkah kedua yakni membandingkan kualitas layanan Pos Indonesia dengan kompetitor dan menemukan respon teknis perusahaan menggunakan Quality Function Deployment (QFD). Terakhir adalah penyusunan strategi pemasaran yang telah memperhatikan aspek konsumen dan kompetitor.

Kata kunci: Strategi Pelayanan Konsumen, kompetitor, respon teknis, prioritas strategi, AHP, QFD, HoQ

PMS-038	PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG SHARE RESPONSIBLE TERHADAP WILLINGNESS TO PAY PREMIUM PRICED I NATASHA SKIN CARE	Dien Mardhiyahan Yomeithrie Hutasoit diena333@yahoo.co.id Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
----------------	--	--

Abstrak - Share responsibility merupakan bentuk transparansi manajemen. Share responsibility adalah bentuk berbagi tanggung jawab yang terjadi pada proses pertukaran jasa untuk mendapatkan output jasa yang optimal. Hal ini menjadi makin penting terutama bagi jasa yang memiliki resiko kegagalan yang berdampak sangat buruk bagi konsumennya. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari share responsibility terhadap willingness to pay price premium atas layanan yang diterima konsumen. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 110 pelanggan Natasha Skin Care yang melakukan perawatan di Natasha Skin Care minimal 2 kali dan masih melakukan perawatan di Natasha Skin Care. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis path dengan bantuan software AMOS 20.0. Berdasarkan hasil analisis dengan AMOS 20.0



**SEKERTARIAT :
JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TADULAKO
PALU - SULAWESI TENGAH**

ISBN 978-602-8824-89-7



9 786028 824897

PERUMUSAN STRATEGI PELAYANAN KONSUMEN UNTUK LINI JASA PAKET PT POS INDONESIA MENGGUNAKAN AHP DAN QFD

OLEH:
CITA SOPHIA ASA
GANCAR C PREMANANTO
(MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA)

ABSTRAK

Penelitian terapan (*applied research*) ini bertujuan untuk menemukan prioritas pelayanan dalam perumusan strategi pemasaran untuk meningkatkan pelayanan konsumen, dengan tujuan untuk mengoptimalkan pendapatan Pos Indonesia pada lini jasa paket. Penelitian akan dilakukan menggunakan 2 (dua) tahapan, yakni analisis faktor kunci atas *customer requirement* menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), serta langkah kedua yakni membandingkan kualitas layanan Pos Indonesia dengan kompetitor dan menemukan respon teknis perusahaan menggunakan *Quality Function Deployment* (QFD). Terakhir adalah penyusunan strategi pemasaran yang telah memperhatikan aspek konsumen dan kompetitor.

Kata kunci: *Strategi Pelayanan Konsumen*, kompetitor, respon teknis, prioritas strategi, AHP, QFD, HoQ

PT Pos merupakan salah satu pelopor jasa pengiriman di Indonesia. Namun, meski memiliki layanan distribusi yang paling luas, PT POS belum bisa mendominasi penuh layanan paket di Indonesia. PT POS Indonesia hanya menduduki posisi kedua untuk penguasaan pasar pada pengiriman surat dan paket, dengan persentase sebesar 27%, dibandingkan Tiki yang menguasai pasar hingga 34%.

Meningkatnya bisnis industri logistik, berbanding terbalik dengan kondisi yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia. PT Pos menunjukkan kecenderungan tren yang menurun untuk lini jasa paket. Kondisi ini menunjukkan adanya penguatan untuk pasar pesaing. Untuk memenangkan persaingan, PT Pos perlu melakukan penguatan terhadap layanan konsumen, penguatan internal perusahaan, dan pemahaman kondisi eksternal dari kompetisi.

Tingginya tingkat persaingan pada jasa pengiriman membuat PT POS harus memahami dengan benar posisi pesaing, keinginan dari masyarakat, juga respon internal dari PT POS Indonesia dalam menghadapi persaingan. Ketiga variabel tersebut (kompetitor, perusahaan, dan konsumen) merupakan komponen terpenting dalam menentukan strategi untuk mencapai kesuksesan (Ohmae, 1982).

Mengetahui preferensi konsumen penting dalam upaya meningkatkan penjualan. Hal ini dikarenakan guna menambah konsumen serta mempertahankan konsumen lama, industri harus mampu untuk memberikan *customer value* (Kotler, 2000). *Customer value* sendiri merupakan selisih antara nilai konsumen dikurangi dengan biaya yang konsumen keluarkan untuk menggunakan barang/jasa. Sehingga *customer value* banyak dibentuk dari variabel nilai tambah yang didapatkan oleh konsumen, bisa berbeda-beda tergantung karakteristik setiap konsumen. Selain pendekatan dari sisi konsumen, pendekatan pesaing penting mengingat banyaknya kompetitor PT Pos yang menjalankan lini bisnis yang sama, dengan tawaran pelayanan yang berbeda-beda. Tingginya pesaing membuat kompetisi merupakan salah satu ancaman yang harus dihadapi oleh PT Pos (Porter, 1980).

Analisis akan menggunakan data primer melalui alat bantu kuesioner yang dibagikan kepada konsumen jasa paket di kota Surabaya. Tujuan dari kajian ini adalah menyusun strategi marketing bagi PT POS untuk bersaing dengan jasa paket lainnya berdasarkan preferensi konsumen. Hasil dari studi diharapkan bisa memberikan masukan mengenai strategi marketing yang optimal diterapkan PT Pos untuk mengembangkan jasa paket.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi prioritas konsumen dalam memilih jasa paket?
2. Bagaimana kondisi layanan pengiriman paket yang dimiliki oleh PT POS dibandingkan pesaing berdasarkan pendapat konsumen?
3. Bagaimana respon internal PT Pos pada keinginan konsumen atas layanan jasa paket?

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) menentukan faktor prioritas konsumen dalam memilih jasa paket, (2) mengetahui kondisi layanan pengiriman paket yang dimiliki oleh PT POS dibandingkan pesaing berdasarkan pendapat konsumen, dan (3) mengetahui respon internal PT Pos atas pendapat konsumen atas layanan jasa paket. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah menyusun prioritas strategi pemasaran PT POS pada lini jasa paket untuk meningkatkan kualitas pelayanan konsumen.

Membangun Kepuasan Konsumen, Nilai, dan Retensi

Salah satu cara dalam meningkatkan performa bisnis adalah menarik dan mempertahankan konsumen. Langkah yang ditempuh oleh perusahaan untuk menjaga hubungan dengan konsumen adalah meningkatkan profitabilitas konsumen melalui penciptaan kepuasan konsumen dan nilai konsumen atas barang atau jasa yang dibeli.

Dalam mempertahankan konsumen, industri harus mampu untuk memberikan *customer delivered value*. Makna dari kondisi ini berbeda dengan nilai konsumen yang merupakan nilai keuntungan yang diharapkan konsumen dari memberi barang/ jasa. *Customer delivered value* merupakan selisih antara nilai konsumen yang dikurangi dengan biaya konsumen (sebagaimana dilukiskan pada

Gambar 2-1). Adapun biaya konsumen merupakan sejumlah biaya yang dikeluarkan konsumen untuk memiliki dan menggunakan barang/jasa.

Selain nilai tambah, kepuasan konsumen merupakan salah satu indikator untuk menarik konsumen baru atau mempertahankan konsumen lama. Tingkat kepuasan sendiri diartikan sebagai perasaan seseorang atas kenikmatan atau kekecewaan yang merupakan hasil dari performa yang dihasilkan oleh produk, hubungannya dengan ekspektasi yang diharapkan oleh konsumen. Jika performa lebih rendah dari ekspektasi konsumen, maka konsumen akan kecewa, begitu pula sebaliknya.

Strategi Bauran Pemasaran

Pemasaran memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan di mana telah terjadi perubahan dalam suatu lingkungan bisnis yang menyebabkan perusahaan harus selalu menyesuaikan strategi. Strategi ini digunakan agar keadaan suatu perusahaan akan menjadi lebih baik dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Pemasaran membutuhkan suatu program atau rencana pemasaran dalam melaksanakan kegiatannya guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Program pemasaran tersebut terdiri dari sejumlah keputusan tentang bauran alat pemasaran disebut bauran pemasaran yang lebih dikenal dengan marketing mix. Bauran pemasaran juga merupakan kebijakan yang digunakan pada perusahaan untuk mampu memasarkan produknya dan mencapai keuntungan.

Dalam upaya pemasaran jasa diperlukan bauran pemasaran yang diperluas dengan penambahan unsur yang telah berkembang. Pemasaran jasa dikatakan sebagai salah satu bentuk produk yang berarti setiap tindakan atau perbuatan yang ditawarkan dari satu pihak ke pihak lainnya dan bersifat tidak berwujud. Sedangkan alat pemasaran tersebut dikenal dengan istilah “4P” dan dikembangkan menjadi “7P” yang dipakai sangat tepat untuk pemasaran jasa. Menurut Kotler dan Keller (2008:4) 7P didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Produk (*product*)
Definisi produk menurut Philip Kotler adalah sesuatu yang bisa ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan apa yang dibutuhkan atau diinginkan oleh konsumen. Produk dapat berupa sub kategori yang menjelaskan dua jenis seperti barang dan jasa yang ditujukan kepada target pasar.
- 2) Harga (*price*)
Definisi harga menurut Philip Kotler adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel di mana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan.
- 3) Tempat/distribusi (*place*)

Definisi menurut Philip Kotler mengenai distribusi adalah berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan guna memastikan produknya. Hal ini dikarenakan tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

- 4) Promosi (*promotion*)
Definisi promosi menurut Kotler adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.
- 5) Orang (*people*)
Merupakan sebuah proses seleksi, pelatihan, dan pemotivasian karyawan yang nantinya dapat digunakan sebagai pembedaan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.
- 6) Bukti fisik (*physical evidence*)
Bukti fisik menurut Philip Kotler yaitu bukti yang dimiliki oleh penyedia jasa yang ditujukan kepada konsumen sebagai usulan nilai tambah konsumen. Bukti fisik merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.
- 7) Proses (*process*)
Proses merupakan semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atas operasi jasa. Proses merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan untuk memasarkan produk barang atau jasa kepada calon pelanggan.

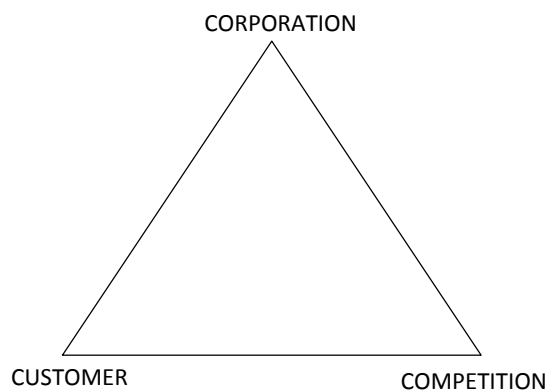
Strategi 3C

Model 3C menyatakan bahwa strategi harus fokus kepada 3 (tiga) faktor untuk mencapai kesuksesan. Ketiga faktor tersebut antara lain konsumen, perusahaan, dan kompetisi, sebagaimana dilukiskan pada Gambar 2-2.

- Strategi berdasarkan pendekatan perusahaan
Strategi yang melibatkan perusahaan termasuk strategi dalam memilih. Hal ini berarti perusahaan tidak harus menjadi utama dalam segala lini. Namun ketika tidak memungkinkan, menjadi utama/ pemimpin pasar dalam satu lini saja sudah cukup. Strategi kedua adalah strategi membuat atau membeli. Penentuan strategi ini didasarkan pendekatan biaya juga pendekatan apakah supplier mampu menghasilkan produk yang dibutuhkan dengan waktu yang telah ditetapkan. Strategi ketiga yang berkaitan dengan perusahaan adalah strategi minimalisasi biaya.
- Strategi berdasarkan pendekatan konsumen
Strategi ini dilakukan dengan mensegmentasi konsumen untuk mempermudah analisis pasar. Segmentasi yang pertama dilakukan dengan mensegmentasi konsumen berdasarkan tujuan penggunaan barang. Segmentasi kedua dilakukan dengan mensegmentasi konsumen berdasarkan area *coverage*, yakni membatasi pemasaran produk pada era

yang termasuk distribusi produk. Ketika pendekatan segmentasi pasar cenderung menurun, perusahaan juga dapat melakukan segmentasi ulang atas konsumen. Perubahan segmentasi tersebut bisa muncul karena perubahan *customer mix*, yang terdiri dari demografi, distribusi, dan lain sebagainya.

- Strategi berdasarkan pendekatan kompetitor
Strategi yang paling penting dalam persaingan adalah menggunakan pendekatan diferensiasi, melalui desain pembelian, kualitas layanan, dan penjualan, oleh karenanya penting untuk menjaga *image* merek di mata konsumen untuk tetap bisa bersaing dengan kompetitor.



Sumber: Ohmae, 1982

Gambar 2-1 3C Model

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan 2 (dua) tahapan, yakni saat melakukan wawancara terhadap konsumen PT Pos Indonesia untuk mendapatkan sub kriteria yang akan dibahas dalam menentukan variabel preferensi konsumen. Selanjutnya 15 (lima belas) variabel tertinggi yang diprioritaskan konsumen kembali diuji untuk mengetahui penilaian variabel tersebut pada PT Pos dibandingkan pesaing. Pada tahapan kedua ini PT Pos juga diminta memberikan respon teknis dalam menanggapi variabel prioritas yang diinginkan oleh konsumen (*customer requirement*).

Pertanyaan penelitian berfokus pada pertanyaan mengapa, tidak mencari sebab akibat, melainkan bertujuan untuk mencari solusi untuk memecahkan masalah, sehingga studi kasus yang cocok untuk penelitian ini adalah kasus tunggal eksploratoris (Yin, 2002). Komponen variabel yang disusun dalam alat bantu kuesioner merupakan hasil dari adopsi penelitian sebelumnya yang terkait, serta hasil wawancara dengan manajemen PT Pos Indonesia.

Komponen Desain Penelitian

Desain penelitian ini terdiri dari beberapa komponen penelitian, yaitu:

A. Pertanyaan Penelitian

Rumusan pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi prioritas konsumen dalam memilih jasa paket?
2. Bagaimana kondisi layanan pengiriman paket yang dimiliki oleh PT POS dibandingkan pesaing berdasarkan pendapat konsumen?
3. Bagaimana respon internal PT Pos pada keinginan konsumen atas layanan jasa paket?

B. Unit Analisis

Unit analisis penelitian adalah hal-hal yang menjadi obyek penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah lini jasa pengiriman paket pada PT Pos Indonesia, yang memiliki keterkaitan dan relevansi dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang sudah disampaikan sebelumnya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen yang pernah menggunakan jasa pengiriman, baik konsumen akhir maupun pengusaha *e-commerce* serta manajemen PT Pos. Sampel akan diambil menggunakan *purposive sampling* yakni konsumen aktif yang sering menggunakan jasa pengiriman paket menggunakan PT Pos, TIKI, dan JNE, serta pengusaha *e-commerce* yang secara rutin menggunakan jasa pengiriman, serta tidak asing dengan jasa pengiriman PT Pos, TIKI, dan JNE. Selain konsumen, responden lainnya adalah manajemen PT Pos. Total sampel konsumen dan pengusaha *e-commerce* yang diambil sebanyak 50 (lima puluh) responden, dengan 25 responden konsumen akhir dan 25 responden pengusaha *e-commerce*.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data kuantitatif yang bersumber pada data primer dan sekunder. Data primer bersumber dari persebaran kuesioner pada pengguna layanan paket dan responden manajemen PT Pos. Adapun data sekunder didapatkan dari laporan keuangan PT Pos Indonesia periode 2009-2014.

Pengumpulan Data

Terdapat 4 (empat) macam metode pengumpulan data dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kuesioner

Alat bantu kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang disusun untuk memudahkan menjawab permasalahan studi. Kuesioner dibagi kepada konsumen pengguna jasa pengiriman paket di wilayah Kota Surabaya dan manajemen PT Pos.

2. Wawancara
Wawancara dilakukan dengan salah satu petinggi PT Pos Indonesia di wilayah Provinsi Jawa Timur, khususnya untuk memberikan respon teknis atas kriteria atribut layanan jasa paket yang diinginkan konsumen.
3. Studi Pustaka
Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh teori-teori terkait penelitian sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini.
4. Dokumentasi
Tujuan metode dokumentasi ini adalah untuk mengumpulkan informasi dan data baik dari buku, laporan, jurnal, laporan-laporan, ataupun manajemen perusahaan di mana informasi tersebut memiliki keterkaitan dengan studi ini.

Teknik Analisis

Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP adalah suatu metode pengambilan keputusan dengan proses hirarki analitik dalam menentukan prioritas yang memperhatikan/ mempertimbangkan berbagai kriteria, di mana proses keputusan ini diperoleh dengan cara membandingkan dua alternatif dalam matriks perbandingan berpasangan-terbalik (*pairwise comparisons matrix*) yang mempunyai tingkat konsistensi tertentu (Saaty, 1988).

Karakteristik AHP adalah struktur hirarki; *rating/ weighting/ relative importance*; prioritas; dan konsistensi. Proses pengambilan keputusan dengan AHP dapat mengakomodasi berbagai kepentingan dalam situasi terjadi konflik (*conflict of interest*). Landasan aksiomatik metode AHP meliputi (Saaty, 1988):

1. *Reciprocal comparison*, bahwa matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk harus bersifat berkebalikan. Misal, jika A adalah C kali lebih penting daripada B, maka B adalah $1/C$ kali lebih penting dari A;
2. *Homogeneity*, berarti kesamaan dalam melakukan perbandingan (ukuran/ dimensi). Misalkan, tidak dimungkinkan membandingkan jarak dengan bola tenis dalam hal rasa, namun hal itu lebih relevan jika membandingkan keduanya dalam hal berat;
3. *Dependence*, berarti bahwa setiap jenjang (*level*) berkaitan (*complete hierarchy*) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (*incomplete hierarchy*);
4. *Expectation*, yakni menonjolkan penilaian yang bersifat ekspektasi dan persepsi dari pengambil keputusan. Jadi yang diutamakan bukan hanya rasionalitas, tetapi juga yang bersifat *irrational*.

Dasar metode AHP terdiri dari empat hal, yaitu:

1. Dekomposisi yang memecah/ megurai/ membagi problema ke dalam bentuk struktur hirarki (*complete hierarchy* atau *incomplete hierarchy*) proses pengambilan keputusan, di mana setiap unsur/ elemen hirarki tersebut saling berhubungan;
2. *Comparative judgement* adalah mengumpulkan data dengan membuat *pairwise comparisons* dari unsur-unsur pengambilan keputusan (setiap

hirarki) yang berskala 1 sebagai tingkatan terendah (*equally important*) sampai dengan skala 9 sebagai tingkatan tertinggi (*absolutely more important*) seperti yang dirinci pada Tabel 3-1.

3. *Synthesis of priority* yaitu menggunakan *right eigenvector method* untuk mendapatkan *relative weights* dalam elemen-elemen pengambilan keputusan, di mana yang diambil adalah *maximum eigenvalue* atau lamda (λ -max) sebagai ukuran *level of consistency*; dan
4. *Logical consistency* merupakan pengagregasian seluruh *eigenvector* dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vector composite* tertimbang untuk mengetahui urutan prioritas pengambilan keputusan. Selain itu juga diperoleh ukuran ketidak-konsistenan (*inconsistency*) untuk seluruh hirarki.

Tabel 0-1 Skala Fundamental untuk Penilaian Perbandingan dengan Metode AHP

<i>Intensity of Importance a</i> <i>Absolute Scale</i>	<u><i>Definition</i></u>	<u><i>Explanation</i></u>
1	<i>Equal importance</i>	<i>Two activities contribute equally to the objective</i>
3	<i>Moderate importance of one over another</i>	<i>Experience & judgement stighly or weakly favor one activity over another</i>
5	<i>Essensial or strong importance</i>	<i>Experience & judgement strongly favor one activity over another</i>
7	<i>Very strong importance</i>	<i>An activity is strongly favored & its dominance demonstrated in practice (very strongly or demonstrably)</i>
9	<i>Extreme importance</i>	<i>The evidence favoring one activity over another (absolutely)</i>
2, 4, 6, 9	<i>Intermediate values between the two adjacent judgement</i>	<i>When compromised is needed</i>

Reciprocal of above non zero *If activity i has one of the above non zero numbers assigned it when compared with activity j, then j has reciprocal value when compared with i* *A reasonable assumption*

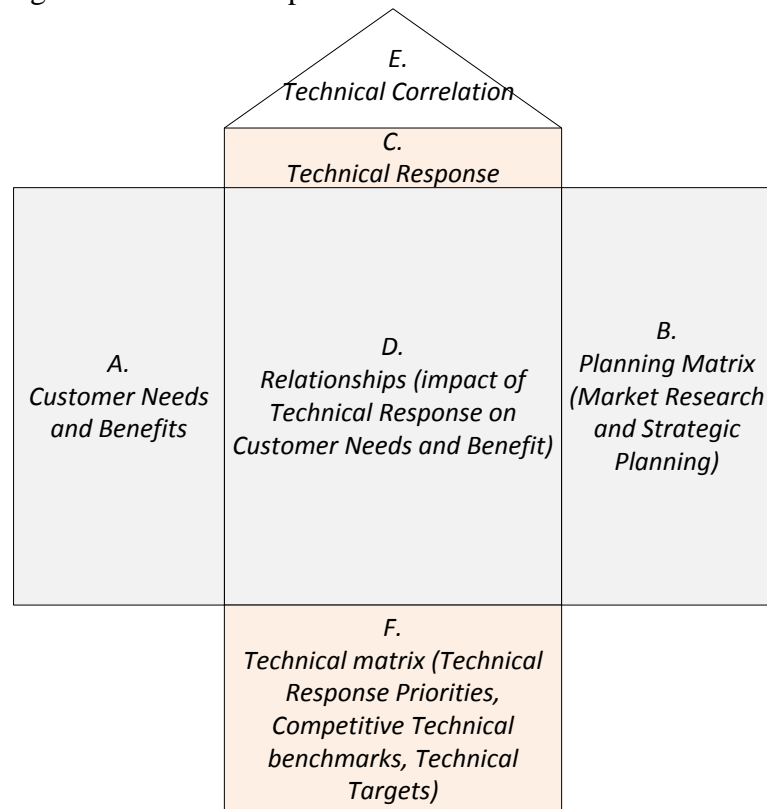
Rationals *ratios arising from the scale* *If consistency were to be forced by obtaining n numerical values to span the matrix*

Sumber: Saaty, 1988

Quality Function Deployment (QFD)

QFD merupakan adaptasi dari beberapa model *Total Quality Management* (TQM). Aplikasi dari QFD dapat diaplikasikan untuk merencanakan proses perencanaan di mana manajemen harus memutuskan secara sistematis apa yang menjadi prioritas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan baiasa dinamakan dengan "What" dan respon dikatakan dengan "How". QFD menyediakan metode untuk mengevaluasi "How" yang telah dilakukan manajemen untuk mencapai "What" (Cohen, 1995).

Proses dari QFD membutuhkan satu atau lebih matriks. Matriks pertama dinamakan *House of Quality* (HoQ). Matriks ini menggambarkan kebutuhan dan hal yang dibutuhkan konsumen pada sisi kiri dan respon teknik dari manajemen untuk memenuhi kebutuhan konsumen pada sisi bagian atas. Matriks terdiri dari beberapa seksi atau sub matriks yang disatukan bersama dalam cara yang beragam, di mana setiap bagiannya berisi informasi yang terikat satu sama lainnya, sebagaimana dilukiskan pada Gambar 3.2.



Sumber: Cohen, 1995

Gambar 0-2 *House of Quality*

Dalam gambar di atas, bagian A menjelaskan rincian dari keinginan dan kebutuhan konsumen. Struktur ini biasanya dibentuk dari analisis pasar. Adapun bagian B terdiri dari 3 (tiga) tipe dari informasi, antara lain:

- Data pasar kuantitatif, mengindikasikan kepentingan relatif dari keinginan dan kebutuhan konsumen, dan level kepuasan konsumen dalam organisasi dan dibandingkan dengan penawaran yang diberikan oleh kompetitor;
- Tujuan strategis atas produk atau jasa baru;
- Urutan atas komponen yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen.

Bagian C terdiri dari bahasa teknik dari organisasi, deskripsi atas produk atau jasa yang rencananya akan dikembangkan. Normalnya deskripsi teknis ini dibentuk dari apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dari Bagian A. Bagian D terdiri dari penilaian tim atas kekuatan antar elemen dalam respon teknik pada bagian C dan komponen keinginan serta kebutuhan konsumen dalam bagian A. Bagian E merupakan pengembangan atas penilaian tim terhadap

implementasi hubungan antara elemen dalam respon teknik. Adapun yang terakhir, bagian F terdiri dari:

- Urutan atas respon teknik, berdasarkan dari urutan atas barang yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen dari sektor B dan hubungannya dengan sektor D;
- Informasi yang membandingkan kompetisi dalam performa teknik;
- Target performa.

Kunci dalam membangun HoQ adalah kebutuhan pelanggan, sehingga proses desain dan pengembangannya lebih sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan daripada dengan teknologi inovasi. Kunci input bagi matriks adalah data kebutuhan dan keinginan konsumen (*importance to customer*) serta kepuasan konsumen (*customer satisfaction performance*) yang selanjutnya akan digunakan dalam perhitungan matriks perencanaan (*planning matriks*). Proses penyusunan konsep dimulai dengan serangkaian kebutuhan konsumen dan spesifikasi target diakhiri dengan terciptanya suatu konsep produk. Informasi lain yang terdapat dalam HoQ adalah nilai target HoQ yang mengandung beberapa bagian, masing-masing bagian dapat dan harus disesuaikan agar dapat berfungsi dengan baik.

Diskusi dan Pembahasan

Analisis Faktor Kunci - AHP

Hasil survei menunjukkan bahwa dalam variabel 7P, proses memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan menarik konsumen untuk menggunakan jasa paket dengan perusahaan tertentu, dengan skor sebesar 0,235. Posisi kedua dalam level 1 (satu) yang dirasa konsumen penting dalam jasa paket adalah distribusi, dengan skor 0,214. Posisi ketiga diduduki oleh kebijakan harga, yang memiliki skor sebesar 0,186. Meski hanya menduduki posisi ketiga terpenting, variabel penetapan harga rendah menduduki posisi pertama pada level 2 (dua) yang menjadi variabel terpenting konsumen dalam memilih jasa paket (0,117).

Jangkauan pengiriman menduduki posisi kedua terpenting bagi konsumen dalam memilih jasa paket, dengan skor sebesar 0,109. Posisi ketiga diduduki oleh jaminan keamanan paket dengan nilai sebesar (0,089). Hal ini menunjukkan bahwa sangat penting bagi perusahaan jasa paket untuk menjamin keamanan paketnya. Pada jangka panjang bisa juga dilakukan sistem kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk beberapa paket yang bernilai tinggi untuk memberikan perlindungan ganda bagi pengiriman paket. Lokasi kantor yang dekat/terjangkau mencapai posisi keempat terpenting dalam usaha jasa paket, dengan skor sebesar 0,077. Oleh karenanya, penting bagi perusahaan jasa paket untuk membuka banyak kantor layanan untuk menjangkau konsumen dalam mengirimkan jasa paket.

Pada segi petugas pelayanan, konsumen lebih memilih petugas yang cakap, cepat dan terampil, dengan skor sebesar 0,046. Pada segi promosi,

testimoni konsumen lebih mendominasi dibandingkan pemasangan iklan, dengan skor sebesar 0,022. Adapun variabel lainnya yang menjadi titik berat konsumen dalam memilih jasa paket adalah respon keluhan yang cepat (0,035) dan adanya aplikasi *online* (0,029). Beberapa variabel kunci hasil pengolahan AHP ini kemudian dibandingkan kembali kualitasnya antara PT Pos dengan TIKI dan JNE untuk menilai kelebihan serta kelemahan PT Pos dalam beberapa faktor dibandingkan dengan kualitas yang dimiliki oleh pesaing.

Analisis Penilaian Konsumen - QFD

Tabel 2 Penghitungan Rasio

Item	Target	Kondisi	Rasio	Tingkat Improvement Ratio	Prioritas
Biaya yang cenderung terjangkau	4.30	3.70	1.162	Perbaikan Sedang	6
Jangkauan pengiriman luas	4.50	4.20	1.071	Perbaikan Sedang	12
Adanya jaminan keamanan paket	4.40	3.60	1.222	Perbaikan Sedang	5
Banyaknya kantor representatif	4.20	3.70	1.135	Perbaikan Sedang	8
Armada pengiriman yang cukup banyak	4.10	3.60	1.139	Perbaikan Sedang	7
Petugas yang cakap, terampil, dan tanggap	3.80	3.70	1.027	Perbaikan Sedang	13
Pelayanan kantor yang baik	4.10	3.70	1.108	Perbaikan Sedang	11
Respon keluhan yang cepat	4.30	3.50	1.229	Perbaikan Sedang	4
Variasi paket yang beragam	4.10	3.50	1.171	Perbaikan Sedang	9
Kantor pelayanan yang nyaman	4.00	3.90	1.026	Perbaikan Sedang	14
Prosedur yang simpel	4.10	3.70	1.108	Perbaikan Sedang	10
Kemudahan <i>tracking</i>	4.50	3.50	1.286	Perbaikan Sedang	2
Sistem pengemasan ulang paket yang baik	4.30	3.50	1.229	Perbaikan Sedang	3
Pengiriman barang yang cepat	4.60	3.40	1.353	Perbaikan Sedang	1

Rasio menunjukkan nilai perbaikan relatif yang diperlukan guna memperbaiki target yang telah ditentukan sebelumnya. Tabel 5-6 menunjukkan penghitungan rasio antara servis layanan jasa paket yang diharapkan konsumen dengan servis layanan jasa paket yang diberikan oleh Pos Indonesia. Hasil penghitungan menunjukkan masih adanya perbedaan (*gap*) antara ekspektasi konsumen dan layanan yang dimiliki oleh Pos Indonesia, sehingga dibutuhkan tingkat perbaikan sedang. Variabel prioritas yang perlu dilakukan perbaikan adalah jangka waktu pengiriman (1,353), kemudian diikuti dengan kemudahan *tracking* (1,286), respon keluhan yang cepat (1,229), sistem pengemasan ulang paket (1,229), dan jaminan keamanan paket (1,222).

Weight (bobot) merupakan kolom penghitungan nilai data dan keputusan. Model ini merupakan tingkat kepentingan keseluruhan untuk setiap atribut kebutuhan konsumen. Penghitungan bobot diperoleh dari memasukkan data rasio, *sales point*, dan *importance*. Semakin besar skor *weight*, maka semakin penting hubungan kebutuhan konsumen bagi perusahaan. Lebih jauh, *weight* menyediakan perspektif strategi bisnis berdasarkan tingkat kebutuhan konsumen bagi kesuksesan jasa yang ditawarkan. Berdasarkan hasil penghitungan, terlihat bahwa pengiriman barang yang cepat serta kemudahan *tracking* memiliki bobot tertinggi.

Tabel 3 Penghitungan Bobot atas Pelayanan Jasa Paket Pos Indonesia

Item	Rasio	Importance to Customer	Sales Point	Weight (Bobot)	Prioritas
Biaya yang cenderung terjangkau	1.162	4	1.5	6.973	4
Jangkauan pengiriman luas	1.071	4	1.5	6.429	5
Adanya jaminan keamanan paket	1.222	4	1.5	7.333	3
Banyaknya kantor representatif	1.135	4	1.2	5.449	10
Armada pengiriman yang cukup banyak	1.139	4	1.2	5.467	9
Petugas yang cakap, terampil, dan tanggap	1.027	4	1	4.108	13
Pelayanan kantor yang baik	1.108	4	1	4.432	12
Respon keluhan yang cepat	1.229	4	1.2	5.897	6
Variasi paket yang beragam	1.171	4	1.2	5.623	8
Kantor pelayanan yang nyaman	1.026	4	1	4.103	14
Prosedur yang simpel	1.108	4	1	4.432	11
Kemudahan <i>tracking</i>	1.286	5	1.5	9.643	2
Sistem pengemasan ulang paket yang baik	1.229	4	1.2	5.897	7
Pengiriman barang yang cepat	1.353	5	1.5	10.147	1

Berdasarkan informasi dari matriks (Gambar 3), terlihat bahwa Pos Indonesia masih memiliki beberapa kekurangan yang perlu ditingkatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, variabel tersebut antara lain:

1. Biaya yang terjangkau
2. Jaminan keamanan paket
3. Jumlah kantor representatif
4. Jumlah armada pengiriman
5. Petugas yang cakap, terampil, tanggap
6. Pelayanan kantor baik
7. Respon keluhan cepat
8. Variasi paket beragam
9. Prosedur yang simpel
10. Kemudahan *tracking*
11. Sistem pengemasan ulang
12. Pengiriman cepat

Selain beberapa aspek yang perlu diperbaiki, ada beberapa atribut di mana Pos Indonesia unggul di dalamnya, antara lain jangkauan pengiriman dan kantor pelayanan yang nyaman.

CITA-MM 41-UA

	Importance to Customer	Current Satisfaction Ratio	Competitive Satisfaction Ratio		Goal	Improvement Ratio	Sales Point	Raw Weight	Normalized Weight	Cumulative Normalized Weight
			A	B						
Biaya yang terjangkau	4	3,7	2,9	3,9	4,3	1,16	1,5	6,97	0,08	0,08
Jangkauan pengiriman luas	4	4,2	3,3	4,0	4,5	1,07	1,5	6,43	0,07	0,16
Jaminan keamanan paket	4	3,6	3,9	3,9	4,4	1,22	1,5	7,33	0,08	0,24
Banyaknya kantor representatif	4	3,7	3,1	4,0	4,2	1,13	1,2	5,45	0,06	0,31
Armada pengiriman banyak	4	3,6	3,2	4,0	4,1	1,14	1,2	5,47	0,05	0,37
Petugas yang cakap, terampil, dan tanggap	4	3,7	3,5	4,1	3,8	1,03	1	4,11	0,05	0,42
Pelayanan kantor baik	4	3,7	3,5	3,8	4,1	1,11	1	4,43	0,07	0,47
Respon keluhan cepat	4	3,5	3,2	3,8	4,3	1,23	1,2	5,90	0,07	0,54
Variasi paket beragam	4	3,5	3,4	3,9	4,1	1,17	1,2	5,62	0,06	0,60
Kantor pelayanan nyaman	4	3,9	3,2	3,8	4,0	1,03	1	4,10	0,05	0,65
Prosedur yang simpel	4	3,7	3,6	3,8	4,1	1,11	1	4,43	0,05	0,70
Kemudahan <i>tracking</i>	5	3,5	3,4	4,0	4,5	1,29	1,5	9,64	0,11	0,81
Sistem pengemasan ulang paket yang baik	4	3,5	3,6	3,8	4,3	1,23	1,2	5,90	0,07	0,88
Pengiriman cepat	5	3,4	4,1	4,1	4,6	1,35	1,5	10,15	0,12	1,00

Gambar 3 Matriks Perencanaan

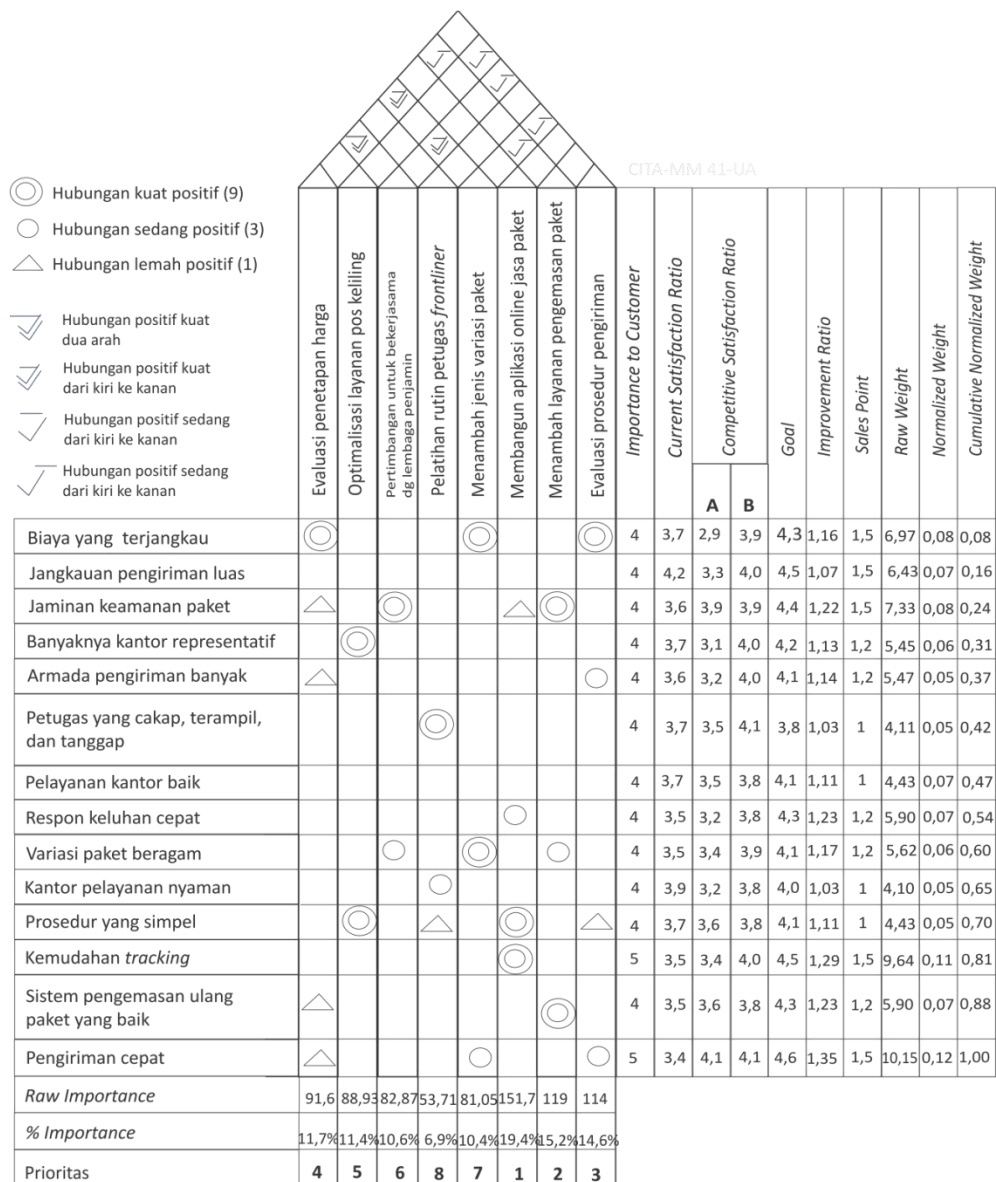
Matriks *House of Quality*

Langkah selanjutnya adalah melihat hubungan korelasi antar respon teknis, juga melihat hubungan korelasi antar atribut keinginan konsumen. Hasil penghitungan melalui pengkalian antara bobot setiap atribut keinginan konsumen dengan korelasi antar variabel respon teknis, ditemukan bahwa prioritas strategi yang bisa dilakukan oleh Pos Indonesia adalah:

1. Membangun aplikasi online jasa paket
Lekatnya konsumen dengan dunia internet, membuat Pos Indonesia harus mengikuti tren tersebut, salah satunya dengan pembuatan aplikasi online jasa paket Pos Indonesia. Aplikasi online bisa memudahkan konsumen untuk melakukan *tracking* atas paket yang dikirimkan. Selain fungsi pelacakan, aplikasi online bisa didesain untuk memberikan informasi bagi

konsumen mengenai biaya atas pengiriman dengan jumlah dan tujuan tertentu.

2. Menambah layanan pengemasan paket
Layanan ini menjadi penting karena sebagian besar konsumen mensyaratkan jaminan keamanan paket saat memilih perusahaan jasa pengiriman. Sistem pengemasan ini menghindari paket mengalami kerusakan/ cacat saat proses pengiriman.
3. Evaluasi prosedur pengiriman
Evaluasi prosedur pengiriman bertujuan untuk mengevaluasi kembali sistem operasional atas jasa paket. Tujuannya adalah untuk meningkatkan tingkat efisiensi dari proses pengiriman, sehingga bisa menurunkan beban biaya pengiriman, memangkas prosedur yang kurang perlu, dan mempercepat proses pengiriman.
4. Evaluasi penetapan harga
Evaluasi penetapan harga memiliki tujuan utama untuk mendapatkan harga yang optimal bagi Pos Indonesia, sehingga bisa bersaing secara kompetitif. Selain itu, tujuan dari evaluasi harga ini juga untuk memperoleh alternatif biaya pengiriman lain yang bersifat lebih premium, dengan beberapa tambahan layanan seperti pengemasan ulang, atau jangka waktu pengiriman yang cepat.
5. Optimalisasi layanan pos keliling
Meski Pos Indonesia juga telah memiliki agen representatif, namun Pos keliling juga bisa lebih dimanfaatkan untuk memberikan kenyamanan lebih bagi konsumen dalam hal jarak yang lebih dekat dan prosedur yang lebih sederhana.
6. Kerjasama dengan lembaga penjamin/ asuransi
Bentuk kerjasama dengan lembaga penjamin ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen atas jasa paket yang ditawarkan. Penggunaan sistem ini bisa berdampak pada kenaikan harga, sehingga berpotensi menimbulkan variasi paket lainnya yang bersifat lebih premium.
7. Menambah jenis variasi paket
Menambah jenis variasi paket penting bagi Pos Indonesia, mengingat jumlah variasi paket Pos Indonesia masih lebih sedikit dibandingkan kompetitor. Variasi paket perlu ditambah, khususnya untuk biaya pengiriman rendah, dengan pengiriman di atas 50 (lima puluh) kilogram. Selain pada sisi biaya, variasi paket juga bisa ditawarkan melalui pendekatan jangka waktu pengiriman.
8. Pelatihan petugas *frontliner*
Pelatihan petugas ditujukan untuk menciptakan petugas yang cakap, terampil, tanggap, serta menciptakan lingkungan pelayanan yang nyaman bagi konsumen.



Gambar 4 Matriks House of Quality

Kesimpulan

Hasil analisis menyimpulkan bahwa:

1. Variabel yang paling diutamakan konsumen dalam memilih jasa paket adalah biaya pengiriman yang rendah, dengan skor sebesar 0,117, kemudian disusul dengan jangkauan pengiriman luas, dengan skor sebesar 0,109, jaminan keamanan paket dengan skor sebesar 0,089, jumlah armada pengiriman yang cukup banyak (0,057), banyaknya jumlah kantor representatif (0,049), petugas yang cakap, terampil, dan tanggap (0,046), pelayanan kantor yang baik (0,025), dan sebagainya.
2. Konsumen merasa bahwa beberapa layanan Pos Indonesia masih kurang dibandingkan kompetitor. Adapun atribut yang masih perlu untuk

dilakukan peningkatan adalah: pengiriman cepat dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,35, kemudahan pelacakan dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,29, respon keluhan cepat dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,23, pengemasan ulang paket dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,23, sistem jaminan keamanan dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,22, variasi paket beragam dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,17, biaya dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,16, jumlah armada pengiriman dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,14, jumlah kantor representatif/agen dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,13, pelayanan kantor baik dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,11, prosedur yang simpel dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,11, serta petugas pelayanan yang cakap, terampil, dan tanggap dengan tingkat *improvement* rasio sebesar 1,03.

3. Pos Indonesia menanggapi atribut keinginan konsumen melalui 8 (delapan) respon teknis, antara lain: evaluasi penetapan harga, optimalisasi layanan pos keliling, pertimbangan bekerjasama dengan lembaga penjamin/ asuransi, pelatihan rutin petugas *frontliner*, menambah jenis variasi paket, membangun aplikasi online jasa paket, menambah layanan jasa pengemasan paket, dan evaluasi prosedur pengiriman.
4. Prioritas strategi yang harus dilakukan Pos Indonesia dihitung berdasarkan pengalihan bobot *customer requirement* dan korelasi antar respon teknis. Hasil pembobotan menggambarkan tingkat prioritas strategi yang harus dilakukan oleh Pos Indonesia, yakni membangun aplikasi online jasa paket dengan tingkat *raw importance* sebesar 151,7, menambah layanan jasa pengemasan paket dengan tingkat *raw importance* sebesar 119, evaluasi prosedur pengiriman dengan tingkat *raw importance* sebesar 114, evaluasi penetapan harga dengan tingkat *raw importance* sebesar 91,6, optimalisasi layanan pos keliling dengan tingkat *raw importance* sebesar 88,93, pertimbangan untuk bekerjasama dengan lembaga penjamin/ asuransi dengan tingkat *raw importance* sebesar 82,87, menambah variasi paket dengan tingkat *raw importance* sebesar 81,05, pelatihan rutin petugas *frontliner* dengan tingkat *raw importance* sebesar 53,71.

Saran

Adapun saran dari penelitian ini adalah:

1. Pos Indonesia diharapkan segera melakukan langkah strategis untuk meningkatkan layanan jasa paket. Melihat lama pengiriman adalah prioritas utama konsumen yang harus ditingkatkan oleh Pos Indonesia, maka Pos Indonesia perlu melakukan evaluasi prosedur pengiriman untuk mempercepat proses pengiriman, memberikan nilai tambah bagi konsumen, juga meningkatkan efisiensi dari proses pengiriman, sehingga bisa menurunkan beban biaya pengiriman serta memangkas prosedur yang kurang perlu. Beban biaya pengiriman yang lebih rendah memberikan kesempatan bagi Pos Indonesia untuk bersaing dengan lebih kompetitif.
2. Atribut kedua yang dianggap konsumen masih perlu untuk ditingkatkan adalah kemudahan pelacakan. Layanan pelacakan juga sudah diberikan

oleh Pos Indonesia layaknya kompetitor. Namun Pos Indonesia bisa memberikan terobosan baru, misalnya menciptakan aplikasi online pertama untuk layanan jasa paket guna mempermudah proses pelacakan paket serta mengetahui biaya pengiriman paket untuk jumlah dan tujuan tertentu., dengan prosedur yang lebih mudah.

3. Variabel lainnya yang dirasa konsumen perlu untuk ditingkatkan adalah jaminan keamanan paket. Jaminan keamanan paket dapat ditingkatkan melalui dua hal, yakni menambah layanan pengemasan paket untuk mencegah kerusakan paket selama proses pengiriman serta membangun kerjasama dengan pihak ketiga (asuransi) untuk menjamin paket dari konsumen dari resiko keterlambatan, cacat, maupun rusak. Layanan tambahan untuk jaminan keamanan paket ini bisa diterapkan untuk layanan paket yang premium. Nantinya setiap paket bisa diberikan kodifikasi tertentu pada kemasan, sehingga bisa mengidentifikasi mana paket yang rentan dan yang tidak.
4. Menambah variasi paket mengingat jumlah variasi paket yang ditawarkan Pos Indonesia belum banyak dibandingkan pesaing. Variasi paket perlu ditambah, untuk biaya pengiriman rendah, dengan pengiriman di atas 50 (lima puluh) kilogram dan biaya yang lebih premium disertai dengan beberapa layanan tambahan, misalnya pengemasan, serta jaminan keamanan paket dari pihak ketiga. Selain pada sisi biaya, variasi paket juga bisa ditawarkan melalui pendekatan jangka waktu pengiriman.
5. Secara garis besar sebenarnya Pos Indonesia sudah menawarkan layanan yang sama dengan kompetitor, bahkan unggul pada jaringan distribusi karena didukung oleh kantor di setiap kecamatan dan 12.000 agen pos. Ketika sebagian besar kriteria layanan yang diinginkan konsumen sudah terpenuhi, namun Pos Indonesia masih belum bisa merebut pasar, maka disarankan pada Pos Indonesia untuk melakukan kajian lanjutan untuk membangun *brand image* perusahaan dengan tujuan agar Pos Indonesia bisa diterima oleh segala lapisan konsumen dari berbagai tingkatan

Kondisi Terkini

Berdasarkan saran yang diberikan dilakukan konfirmasi kepada pihak PT Pos Indonesia, dan didapatkan beberapa hal yang telah dilakukan PT Pos untuk perbaikan internal, antara lain;

1. Kerjasama dengan pihak asuransi untuk resiko kerusakan barang dalam pengiriman serta keterlambatan sudah diaplikasikan.
2. Pihak TI Pos Indonesia sedang membangun sistem aplikasi online untuk pengecekan tarif dan tracking
3. Pasar pengiriman cargo dalam jumlah besar sebenarnya sudah diserahkan kepada anak perusahaan Pos Indonesia, yakni Pos Logistik, namun belum maksimal, sehingga beberapa diantaranya masih dihandle oleh Pos Indonesia
4. Pos Indonesia berencana untuk menambah variasi paket dan memasukkan variasi tarif pengiriman baru dalam website
5. Website Pos Indonesia juga akan diperbaharui untuk membangun sistem tracking yang lebih baik
6. Pos Indonesia sangat setuju dengan saran Pos membutuhkan brand image pada produknya karena kesan lama masyarakat bahwa Pos memiliki sistem pengiriman lama dan berbelit masih ada. Pos Indonesia ingin meningkatkan kembali market share di wilayah Jawa yang masih besar, sehingga bisa menjuarai pasar. Mengingat pada area di luar Jawa Pos sangat unggul, bahkan beberapa perusahaan kompetitor selalu menggunakan Pos Indonesia untuk pengiriman daerah pelosok (termasuk kompetitor yang dijadikan sampel)
7. Tingkat kecepatan pengiriman Pos Indonesia sudah sangat baik, dibuktikan dengan data persentase pengiriman tepat waktu untuk Pos Express di Jawa Timur pada tahun 2016 adalah 98% dan pengiriman luar Jawa Timur sebesar 85%.
8. PT Pos Indonesia sedang membangun netizen Pos untuk membantu promosi dari Pos Indonesia.

Daftar Pustaka

- Cohen, Lou, 1995, Quality Function Deployment. How to Make QFD Work for You, Addison-Wesley Publishing Company, Massachussets
- Czepiel, John A, 1992, Competitive Marketing Strategy, Prentice Hall, International Edition, New Jersey
- David, Fred, R, 2009, Strategic Management, Salemba Empat, Jakarta
- Kotler, Philip dan Armstrong, Garry, 2008, Prinsip-Prinsip Pemasaran, Jilid 1, Erlangga, Jakarta

Kotler, Philip, 2000, Marketing Management, Prantice Hall, International Edition, New Jersey

Ohmae, Kenichi, 1982, The Mind of The Strategies: The Art of Japanese Business, Mc Graw Hill, United States

Porter, Michael E, 1980, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing industries and Competitor, The Free Press, International Edition, New York

Saaty, T.L, 1980, The Analytical Hierarchi Process, John Wiley, New York

Walker, Jr. Orville, Harper W. Byod, Jr, and Jean-Claude Larreche, 1999, Marketing Strategy. Planning and Implementation, Irwin/ Mc Graw Hill, International Edition, Singapore